

**ONDERZOEKSRAPPORT NR 9302**

**Een schets van Belgische ondernemingen in allianties**

**door**

**R. VEUGELERS**

D/1993/2376/02

## Een schets van Belgische ondernemingen in allianties.

door R. VEUGELERS\*

### I. INLEIDING

Gestuwd door een toenemende vervaging van nationale consumptiepatronen, worden ondernemingen meer en meer geconfronteerd met een verruimde internationale competitieve omgeving. Daarnaast hebben technologische ontwikkelingen de mogelijkheid geschapen om producten op wereldschaal te produceren en af te zetten, eventueel aangepast aan lokale specificiteiten. Maar dezelfde technologische ontwikkelingen en dan vooral de snelheid waarmee nieuwe producten en processen komen en gaan, nopen de ondernemingen om internationaal te opereren, op zoek naar voldoende grote afzetmarkten en kostenbesparingen. Deze trend naar globalisering van markten wordt op Europees vlak nog verder in de hand gewerkt door het 1992 programma.

Teneinde de hoge en risicovolle uitgaven, verbonden aan concurrentie in een internationale omgeving, in de juiste banen te leiden, opteren ondernemingen vaak voor samenwerkingsverbanden met andere binnen- of buitenlandse ondernemingen. Dergelijke samenwerkingen kunnen diverse ondernemingsactiviteiten omvatten zoals onderzoek en ontwikkeling, productie, marketing en distributie, informatiesystemen, evenals verschillende vormen aannemen, gaande van joint ventures over kruislingse participaties tot eenvoudige coördinatie of uitwisseling van informatie zonder verdere formele structuur (Harrigan (1984)).

---

\* Dit artikel is een gedeeltelijke eerste verwerking van gegevens over allianties verzameld in het kader van het project "Mundiale Samenwerking in Onderzoek en Ontwikkeling" onder leiding van Prof. R. De Bondt. De auteur is dank verschuldigd aan H. Vanvelk en K. Frooninckx voor de informatica-ondersteuning en D.P.W.B. (SS/D1/007) en F.K.F.O. (2.0052.92) voor de financiële ondersteuning.

Naast het spreiden van risico's en kosten kunnen dergelijke allianties het voordeel inhouden dat de gecoördineerde activiteiten efficiënter kunnen georganiseerd: ondernemingen bundelen hun specifieke kennis teneinde complementariteiten samen te exploiteren (Mytelka (1991), Mariti & Smiley (1983)). Daarenboven kunnen deze technologietransfers tussen partners de bestaande ondernemingsactiviteiten van elke deelnemer verbeteren. Via deze akkoorden kan bovendien het concurrentiespel tussen de partners in goede banen geleid worden.

Maar zulke samenwerkingsvormen houden ook gevaren in voor de ondernemingen. Belangrijke technologieën of producten kunnen worden vrijgeven aan de partners die hiermee hun concurrentiepositie kunnen verbeteren vis-à-vis de oorspronkelijke onderneming (Baumol (1991), Hamel, Doz & Prahalad (1989)). Dit gevaar stelt zich des te scherper voor kleine bedrijven met specifieke technologische kennis die zich engageren in allianties met grotere partners. Deze laatsten kunnen met hun uitgebreid onderzoek-, productie- en marketingconfiguraties deze kennis vaak beter exploiteren. Bovendien bestaat het gevaar dat de verwachtingen omtrent de beschikbare know-how van de partners niet gerealiseerd worden. Ondernemingen kunnen weliswaar initieel een prikkel hebben om allianties aan te gaan, omdat ze hiermee kunnen genieten van de resultaten van andere partners, maar ex post is er een prikkel om de eigen specifieke expertise achter te houden of minder waardevolle technologieën in te brengen.

Een zorgvuldige selectie van partners evenals de organisatorische opbouw van de alliantie dienen deze problemen via de juiste controlemechanismen op te vangen. Zoniet dreigt men binnen een alliantie weinig te winnen en veel te verliezen en zal bijgevolg de interne stabiliteit van dit soort ondernemingsstrategie problematisch

zijn (Kogut (1989)). De stabiliteit van allianties is reeds bezwaard door externe factoren zoals volatiele markt- en technologie-condities en acties van niet-deelnemende concurrenten (De Bondt, Wu & Lievens (1992)).

## II. ALLIANTIES EN DE BELGISCHE ECONOMIE

Het is duidelijk dat allianties met de nodige omzichtigheid dienen ingeschreven te worden in het arsenaal van ondernemingsstrategieën. Maar ook vanuit het overheidsbeleid is een diepgaande analyse van de voor- en nadelen van allianties voor de nationale economie noodzakelijk. Zeker voor kleine open economieën stellen zich een aantal specifieke problemen (O'Doherty (1990)). Een gedetailleerd onderzoek naar de positie van Belgische ondernemingen in allianties is dan ook van belang om de implicaties hiervan voor de Belgische economie beter te kunnen inschatten. Buiten Belgische ondernemingen voldoende de mogelijkheden van het aangaan van allianties uit ? Halen ze voldoende voordelen uit de allianties die ze aangaan ? Wordt er beter samengewerkt met directe concurrenten uit dezelfde sector of eerder met onafhankelijke partners ? Wanneer zijn allianties met buitenlandse partners meer aangewezen ? Wanneer Belgische ondernemingen allianties aangaan met buitenlandse partners, levert dit dan een gevaar voor de competitieve positie van de Belgische ondernemingen of is er eerder sprake van een netto inwaartse technologietransfer ? Kunnen Belgische ondernemingen voldoende controle uitoefenen op de operaties van de alliantie ? Dergelijke aspecten vragen een diepgaande analyse van het fenomeen van allianties in de Belgische bedrijfswereld en dit op basis van zeer uitgebreide en gedetailleerde gegevensbank. Een eerste, voorlopige aanzet hiertoe wordt in dit kort artikel geschetst.

Coöperatieve akkoorden, die gedurende de periode 1/86 tot 6/91 vermeld werden in de financiële pers - voornamelijk de Financieel Economische Tijd, maar ook de Wall Street Journal en de Financial Times - werden verzameld en geclasseerd naar vorm en inhoud.

Uit de totale steekproef van 671 observaties bleek 29% minstens één Belgische partner te bevatten<sup>1</sup>. *Op een aantal belangrijke kenmerken verschillen deze Belgische observaties van de rest van de steekproef.* Hoe dit profiel van allianties met Belgische partners er specifiek uitziet en wat de implicaties zijn voor de competitieve positie van de Belgische economie vormt het onderwerp van dit artikel. Met deze doelstelling voor ogen, werd een onderscheid gemaakt tussen Belgische allianties die grensoverschrijdend zijn en welke louter lokaal blijven. Alhoewel 75% van de Belgische allianties een internationale partner omvatten, blijkt de internationale oriëntatie eerder beperkt. In 43% van de internationale Belgische alliantie reikt de geografische reikwijdte niet verder dan de onmiddellijke buurlanden. Amerikaanse en Japanse partners komen in slechts resp 15% en 8% voor. Hoewel nationale en regionale allianties mindere risico's en mogelijk lagere coördinatiekosten kunnen impliceren, blijven er toch, door deze beperkte geografische selectie, belangrijke opportuniteiten onbenut. Dit geldt vooral op het vlak van technologische transfers en complementariteiten in sectoren waar VS en Japanse ondernemingen een sterke concurrentiële positie bekleden.

---

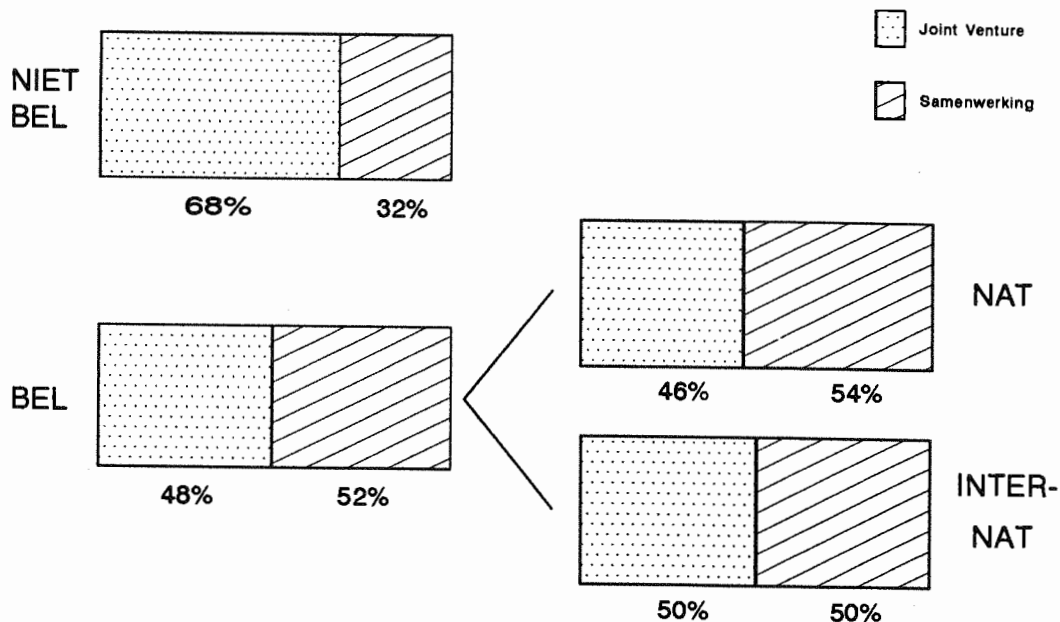
1. Dit hoge percentage is niet verwonderlijk gegeven dat het merendeel van de observaties uit de Belgische pers stamt en wijst geenszins uit dat Belgische ondernemingen meer dan andere nationaliteiten allianties aangaan.

### III. COÖPERATIES MET BELGISCHE PARTNERS.

#### A. Organisatievorm van de allianties

Twee soorten allianties werden onderscheiden: samenwerking en joint venture. Een samenwerkingsakkoord impliceert het coördineren en/of integreren van functionele activiteiten tussen de partners, al dan niet gepaard gaande met kruislingse participaties tussen de partners. Een joint venture impliceert het opzetten van een aparte entiteit, waarin de partners een gezamenlijke participatie nemen. Deze laatste vorm houdt dan ook een grotere graad van betrokkenheid in dan een eenvoudige coördinatie, waar vaak geen formele structuur voor wordt opgezet.<sup>2</sup>

FIGUUR 1  
Organisatievorm van de allianties



2. Daarnaast kunnen allianties ook voorkomen in de vorm van overnames. Maar ander onderzoek (b.v. Sleuwaegen en Vanden Houte (1990), Veugelers en De Bondt (1992)) heeft aangetoond dat overnames een duidelijk ander patroon vertonen dan joint ventures en samenwerking. Aangezien andere motieven dan samenwerking meestal aan de basis liggen van overnames en daar het zeer moeilijk is overnames te onderscheiden naargelang hun motieven, werd deze vorm dan ook uit de databank geweerd.

Allianties waarin Belgische ondernemingen deelnemen, verder aangeduid als BEL, zijn significant minder van het joint venture type<sup>3</sup>. Belgische ondernemingen blijken een sterkere voorkeur te hebben voor samenwerkingsakkoorden, een gegeven dan nog sterker uitgesproken is binnen de nationale allianties waarin enkel Belgische partners opereren, verder aangeduid als NAT. Deze hogere geneigdheid tot samenwerkingsakkoorden in niet-grensoverschrijdende allianties is een gegeven dat voor de gehele steekproef doorgetrokken kan worden: een significant hoger percentage van de observaties in nationale allianties is in de vorm van een lossere vorm van samenwerking (Veugelers (1992)). Naast de geografische reikwijdte, is deze hogere geneigdheid tot samenwerkingsakkoorden relatief t.o.v. een joint venture structuur ook een weerspiegeling van de functionale activiteiten en de sectoren waarin Belgische allianties voorkomen, zoals in volgende secties aan bod zal komen.

#### *B. Motieven van de allianties*

Als de allianties uitgesplitst worden naargelang de functionele activiteiten die het domein van de coöperatie uitmaken, blijkt dat het merendeel van de allianties, productie en of distributie activiteiten omvat en slechts een minderheid onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten, exclusief of in combinatie met productie en/of distributie.

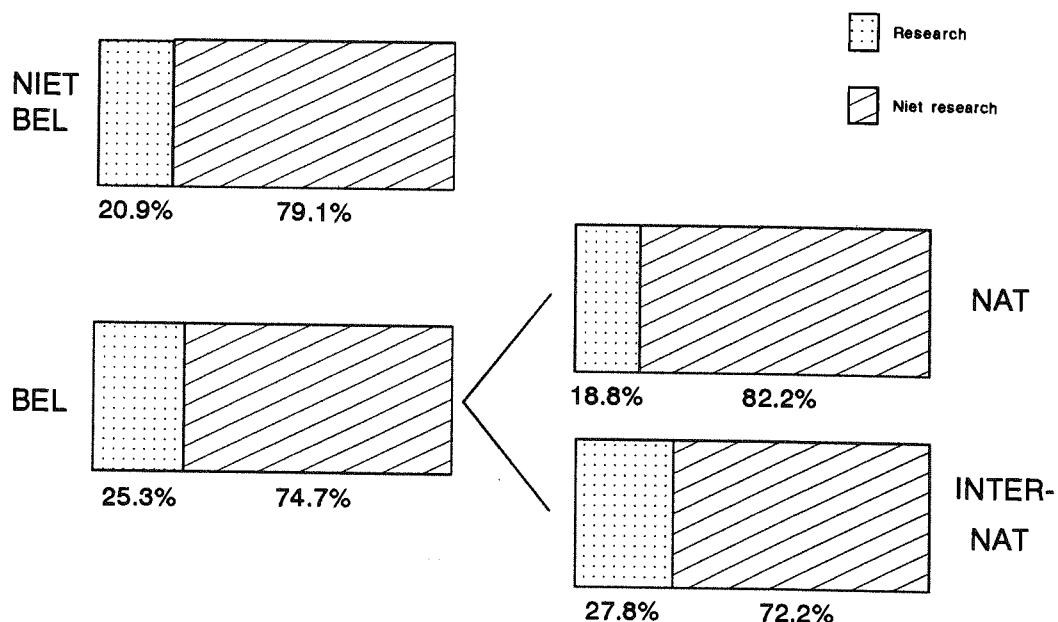
Waar productie- en/of distributie-allianties eerder gericht zijn op het aanboren van nieuwe afzetmarkten en het realiseren van

---

3. De chi-kwadraatwaarde bedraagt 23.3 en is groter dan de kritische chi-kwadraatwaarde met een significantieniveau van 5%, wat een verwerping inhoudt van de hypothese van onafhankelijkheid tussen de organisatievorm en het al dan niet deelnemen van een Belgische ondernemingen.

schaalvoordelen via rationalisatie en specialisatie, worden allianties in O&O gedreven worden door de uitwisseling, monitorering en exploitatie van complementaire know-how van de partners. Het eerder beperkt voorkomen van dit laatste soort allianties kan gerelateerd worden tot een aantal bijkomende problemen dat allianties in strategische ondernemingsactiviteiten induceert (cf. supra)<sup>4</sup>.

FIGUUR 2  
Motieven van allianties



Toch blijken Belgische allianties vaker O&O activiteiten te omvatten dan niet-Belgische allianties, hoewel het verschil slechts significant is met een significantieniveau van 11%. Vooral op het vlak van productie-activiteiten, exclusief of in combinatie met andere ondernemingsactiviteiten, zijn allianties met Belgische ondernemingen ondervertegenwoordigd. De hogere O&O geneigdheid van Belgische

4. Een bijkomende reden voor het minder frequent voorkomen van O&O allianties kan gevonden worden in het minder frequent voorkomen in de pers van dit soort allianties die vaker gedijen in minder publieke belangstelling.



allianties is vooral terug te vinden in allianties met internationale partners, hoewel ook dit fenomeen slechts statistisch significant is met een significantieniveau van 16%.

Deze hogere frequentie van O&O-allianties in de Belgische steekproef kan gerelateerd worden tot de hogere frequentie van samenwerkingsakkoorden in dezelfde steekproef. Uit de globale steekproef blijkt immers dat er een significant verband bestaat tussen de organsiatievorm en de al dan niet O&O inhoud van de alliantie. Hoewel joint ventures steeds de meest frequent gekozen organisatievorm is, blijken samenwerkingsakkoorden toch significant meer voor te komen in O&O-allianties dan in andere allianties. Dit gegeven kan opnieuw in verband gebracht worden met de hogere risico's van O&O allianties die een minder expliciete vorm van allianties die meer flexibiliteit toelaat, eerder aangewezen maakt.

Of deze hogere intensiteit van technologie-creatie en/of -overdracht in allianties van Belgische ondernemingen met buitenlandse partners, een netto-import dan wel export van technologie impliceert, is niet meteen duidelijk. Een blik op de sectoren waarin deze allianties zich voordoet, kan hierin een eerste aanduiding geven. Wanneer allianties van Belgische met buitenlandse partners zich vooral situeren in sectoren waar Belgische eerder dan buitenlandse ondernemingen een competitief voordeel bezitten, is de nodige waakzaamheid geboden teneinde de transfer van al dan niet core know-how in juiste banen te leiden.

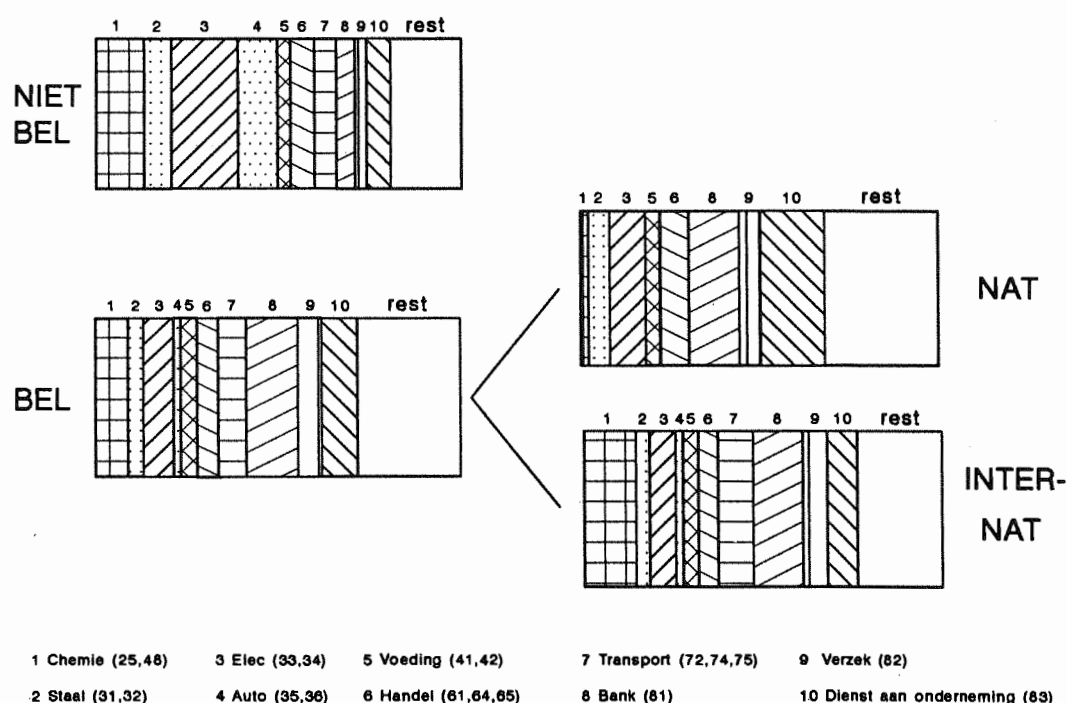
### *C. Technologische inhoud van allianties*

Allianties met Belgische partners zijn vooral gesitueerd in de dienstensector, meer specifiek in banken, diensten aan ondernemingen en verzekeringen. Daar staat tegenover dat Belgische allianties

ondervertegenwoordigd zijn in een aantal core technologieën zoals electronica, burotica, automobiel en de chemie, die traditioneel sterk vertegenwoordigd zijn in coöperatieve activiteiten (zie b.v. Schakenraad en Hagendoorn (1990), Mytelka (1991), de Woot (1990)). Het zijn vooral allianties met Amerikaanse en Japanse ondernemingen die oververtegenwoordigd zijn in deze core technologieën.

Dit significant verschillend sectorpatroon weerspiegelt voor een groot deel het comparatief nadeel dat België heeft in de zogenaamde core-technologieën, zeker ten opzichte van haar Amerikaanse en Japanse concurrenten. In het kader geschetst door Sleuwaegen en Vanden Houte (1990), kunnen al de sectoren waar België ondervertegenwoordigd is in allianties, gekenmerkt worden door een technologisch concurrentienadeel, zoals blijkt uit een negatieve MTA (Multinational Technological Advantage).

FIGUUR 3  
Sectorverdeling van de allianties



Tussen haakjes staat de NACE 2-digit code vermeld

Aangezien de globale steekproef een significant sterkere voorkeur voor samenwerkingsakkoorden over joint ventures in de dienstensector aan het licht bracht (Veugelers (1992)), kan de hogere frequentie van diensten-allianties in de Belgische steekproef opnieuw gecorreleerd worden met de hogere preferentie voor samenwerkingsakkoorden van Belgische allianties. Deze preferentie kan verklaard worden door de intensere conjunctuurgevoeligheid van dienstensectoren die de grotere flexibiliteit die samenwerkingsakkoorden bieden boven een joint venture structuur, tot een belangrijk voordeel maakt.

Wanneer de Belgische allianties worden uitgesplitst naar hun nationaal versus internationaal karakter, blijken banken en verzekeringen even belangrijk in allianties die grensoverschrijdend dan wel louter lokaal zijn. Dit is een weerspiegeling van de herstructureringen die zich in deze sectoren afspelen ten gevolge van de '1992' reglementeringsaanpassingen welke zowel nationale als internationale strategische antwoorden vergen. De louter lokale Belgische allianties zijn sterk oververtegenwoordigd in de sector diensten aan ondernemingen. Gegeven de technische know-how opgebouwd in multinationale ondernemingsomgevingen en andere capaciteiten zoals talenkennis, is de competitieve positie van de Belgische ondernemingen in deze sectoren zeker niet slecht te noemen. De kostenefficiënties en marktcontrole die allianties meebrengen, kunnen deze positie verder versterken en eventueel ook de internationale expansie van deze sector ondersteunen.

Met uitzondering van de chemische sector, situeren de Belgische allianties die de landsgrenzen niet overschrijden zich iets meer uitgesproken in core technologieën in vergelijking met de internationale Belgische allianties. Deze observatie doet vermoeden dat Belgische

ondernemingen relatief minder gebruik maken van allianties om technologische know-how te importeren van competitief sterkere internationale partners. Geen van deze verschillen tussen nationale en internationale Belgische allianties blijken evenwel statistische significant wanneer aanvaardbare significantieniveaus worden gehanteerd.

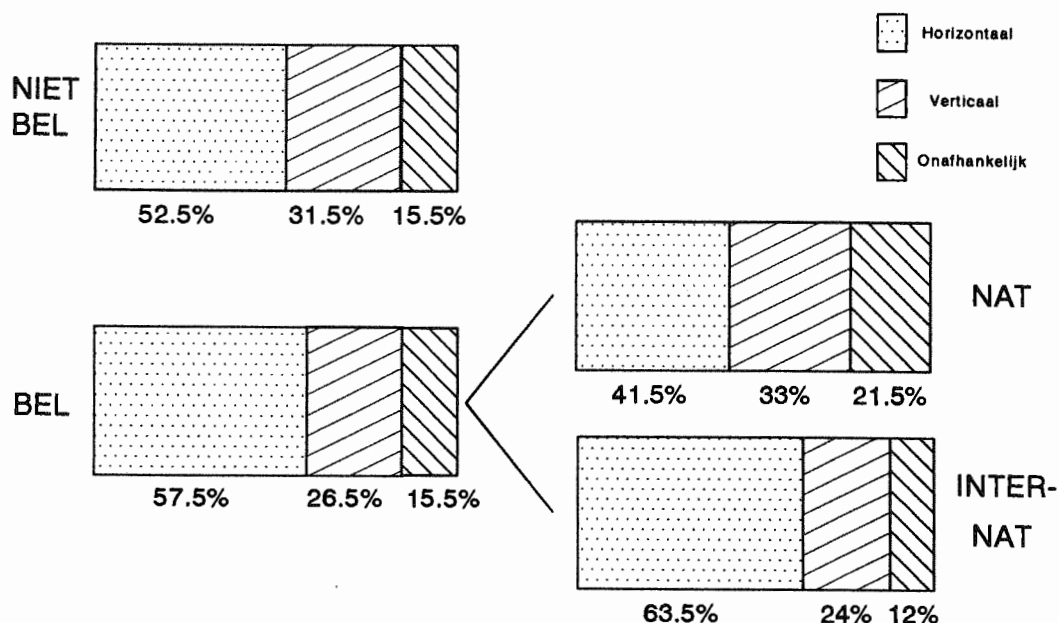
#### *D. Technologische relaties tussen partners in allianties*

Een onderzoek naar de relatie tussen de technologische origines van de partners kan een beter zicht leveren op de motieven die ondernemingen nastreven via allianties. Een inter-industrie alliantie heeft een meer uitgesproken gerichtheid op het exploiteren of transfereren van complementaire know-how die belangrijke synergievoordelen kunnen opleveren, waar een intra-industrie alliantie naast technologische motieven ook gedreven kan worden door afzetmarktgerichte motieven. Een alliantie wordt gedefinieerd als zijnde intra-industrie of horizontaal wanneer de partners in dezelfde technologie opereren, zoals weerspiegelt wordt in hun NACE 3 digit code. Een verticale alliantie is tussen partners in technologieën die voorwaarts of achterwaarts in de bedrijfskolom verbonden zijn.

Het merendeel van de allianties wordt gesmeed tussen partners met gelijkaardige technologieën. Hoewel Belgische allianties een ietwat sterkere voorkeur voor dit soort intra-industrie allianties vertonen, blijken de verschillen met de niet-Belgische steekproef niet voldoende groot. Het relatief frequenter voorkomen van intra-industrie allianties in de Belgische steekproef kan opnieuw gecorreleerd worden tot de grotere geneigdheid tot samenwerkingsakkoorden. De uitgesproken focus van inter-industrie allianties op het realiseren van synergievoordelen, verklaart waarom allianties van dit type een grotere voorkeur vertonen

voor een joint venture structuur waarin deze voordelen beter gekapitaliseerd kunnen worden (Veugeliers (1992)).

FIGUUR 4  
*Technologische relaties tussen partners*



Het sterker horizontaal karakter in de Belgische steekproef kan men vooral terugvinden in de internationale allianties van Belgische ondernemingen en minder in de nationale allianties, een statistisch significant verschil. Deze observatie dient in verband gebracht te worden met de sterkere vertegenwoordiging van de sector diensten aan ondernemingen. Uit de globale steekproef blijkt immers dat vooral deze sector zich leent tot inter-industrie allianties.

#### *E. Enkele andere kenmerken van Belgische allianties*

Voor de allianties waar de overeenkomst een participatie of in de joint venture of in de partner specificeert, blijken Belgische allianties meer met een gelijke participatie te worden opgericht: 51% versus 41% voor de niet-Belgische allianties, een verschil dat evenwel niet statistisch

significant is. Deze gelijke participaties komen sterker uitgesproken in locale allianties voor: 69% versus slechts 44% in de Belgische allianties met buitenlandse partner. Dit verschil is statistisch significant wanneer een significantieniveau van 10% wordt gehanteerd.

Een interessant gegeven met betrekking tot het participatiepatroon in allianties is de positie van Japanse ondernemingen. Slechts 28% van alle Japanse allianties worden op gelijke basis opgericht, terwijl dit cijfer 47% is voor niet-Japanse allianties. In 15% van de Japanse allianties kan er een dominante Japanse onderneming aangeduid worden. Voor de Belgische allianties is dit slechts 10%. Gegeven dat onderzoek heeft aangetoond dat allianties met dominante partners een grotere stabiliteit vertonen (Killing (1988)), dient de positie van de Belgische allianties op dit vlak met aandacht gevolgd te worden.

De Belgische partners die in allianties geëngageerd zijn, behoren tot de klasse van grote, multinationale of multidivisionele ondernemingen. 67% van de Belgische ondernemingen in de steekproef behoren tot de Trends Top 500. De ondernemingen uit de Top 10 maken reeds 34% van de observaties uit. 42% van de Belgische deelnemers zijn multinationale ondernemingen. Gegeven dat onderzoek voor de industriële sectoren in België heeft aangetoond dat in 1985 slechts 13.6% van de Belgische ondernemingspopulatie multinationale ondernemingen zijn (Vanden Houte en Veugeliers (1989)), blijkt deze beperkte groep zich actiever in allianties te engageren dan uninationale Belgische ondernemingen.

De aanwezigheid van grote, multinationale ondernemingen, een gegeven dat nog sterker uitgesproken is voor de niet-Belgische deelnemers in de steekproef, is niet zo verwonderlijk. Het brede spectrum van technologieën en markten die dit soort ondernemingen bestrijken, betekent dat ze vaak meer te winnen hebben binnen allianties. Bovendien zijn het ook gegeerde partners, niet enkel omdat dit soort ondernemingen

meer te bieden hebben, maar ook omdat allianties met zulke partners stabiel zijn. Deze ondernemingen hebben reeds vanuit een geschiedenis van allianties een reputatie van betrouwbaarheid weten op te bouwen. Vanuit een mogelijk verlies aan deze waardevolle reputatie, zullen deze ondernemingen minder geneigd zijn om de alliantie in gevaar te brengen door opportunistisch gedrag.

De sterke aanwezigheid van grote Belgische ondernemingen in allianties neemt niet weg dat, in vergelijking met andere nationaliteiten, Belgische allianties toch meer met onervarenheid van de deelnemers te kampen heeft. In 49% van de Belgische allianties, komen beide partners slechts één maal voor in de steekproef. Voor niet-Belgische allianties is dit in slechts 34.5% van de observaties, een verschil dat statistisch significant is met een significantieniveau van 0.1%. Deze onervarenheid is nog sterker uitgesproken wanneer beide partners Belgische ondernemingen zijn: 62.5% van de nationale Belgische allianties bevatten partners die slechts éénmaal in de steekproef voorkomen. Voor internationale Belgische allianties is dit 44%, een verschil dat opnieuw statistisch significant is met een significantieniveau van 2.7%.

#### IV. BESLUIT

Een eerste vogelvlucht over een steekproef van Belgische allianties leverde een profielbeeld op dat voor een aantal belangrijke kenmerken significante verschillen aan het licht bracht met niet-Belgische allianties. De grotere geneigdheid tot samenwerkingsakkoorden eerder dan joint venture overeenkomsten werd gerelateerd tot de grotere vertegenwoordiging in de dienstensectoren, zoals banken, verzekeringen

en diensten aan ondernemingen, een intenser O&O karakter en een grotere geneigdheid tot intra-industrie allianties.

Samenwerkingsakkoorden als lossere vorm van allianties heeft het voordeel van flexibiliteit maar mist de intensiteit van verbondenheid die de stabiliteit van de alliantie ten goede komen. Een instabiele relatie kan de lange termijn exploitatie van complementariteiten in gevaar brengen. Dit mogelijk probleem van samenwerkingsakkoorden is het meest zorgwekkend voor het Belgische bedrijfsleven in de sterkere geneigdheid tot allianties in O&O met internationale partners. Een meer gedetailleerde analyse van de sectoren en organisatiemechanismen van deze allianties dient uit te maken of er een gevaar is voor opportunistisch gedrag van buitenlandse ondernemingen, dat voor de Belgische economie een netto uitwaartse technologietransfer impliceert.

Alhoewel Belgische ondernemingen, en dan vooral de grotere internationaal gerichte groepen, goed vertegenwoordigd zijn in horizontale samenwerkingen in dienstensectoren met partners uit geografische nabije ruimten, blijven er toch belangrijke opportuniteiten onbenut. Allianties met een vertikaal karakter, in core technologieën en met meer ervaren partners vooral uit Japan en de V.S. zijn een voorlopig weinig uitgebuite mogelijkheid voor het versterken van de competitieve positie van Belgische bedrijven. Maar opdat Belgische ondernemingen in dit soort allianties als netto winnaars kunnen verschijnen, dienen ze de hogere risico's van opportunisme op te vangen met een zorgvuldige selectie van partners en organisatievorm. Precies op dit laatste punt, evenals met betrekking tot maatstaven van succes van allianties dient de gegevensbank aangevuld te worden met meer gedetailleerde gegevens via enquêtes. Ook een verder doorgedreven analyse van de alliantie-intensieve industrieën en de competitieve



voordelen van Belgische ondernemingen relatief t.o.v. hun partners is voorwerp van verder onderzoek.

# REFERENTIES

Baumol, W., 1991, Technology Cartels, Speed of Technology Transmission and the Market Mechanism, Working Paper, Princeton University.

De Bondt, R., C. Wu and D. Lievens, 1992, Stable Strategic R&D Cartels, Onderzoeksrapport D.T.E.W. 9204, K.U.Leuven, 19 p.

de Woot, P., 1990, High Technology Europe: Strategic Issues for Global Competitiveness, (Oxford, Basil Blackwell).

Hagedoorn, J. en J. Schakenraad, 1991, The Role of Interfirm Cooperation Agreements in the Globalisation of Economy and Technology, Prospective Dossier nr 2, Vol 8, Merit, Maastricht.

Hamel, G., Doz, Y. en C. Prahalad, 1989, Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, 133-139.

Harrigan, K., 1988, Joint Ventures and Competitive Strategy, *Strategic Management Journal* 2, 141-158.

Killing, P., 1988, Understanding Alliances, in F. Contractor en P. Lorange, Eds., *Cooperative Strategies in International Business* (Lexington, D.C. Heath).

Kogut, B., 1989, The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, *Journal of Industrial Economics* 38, 2, 183-198.

Mariti, P. en R. Smiley, 1983, Cooperative Agreements and the Organisation of Industry, *Journal of Industrial Economics*, 19, 4, 437-452.

Mytelka, L., 1991, Strategic Partnerships and the World Economy, (London, Pinter Publishers).

O'Doherty, D., 1990, The Cooperation Phenomenon: Prospects for Small Firms and the Small Economies, (London, Graham & Trotman).

Sleuwaegen, L. en P. Vanden Houte, 1990, 1992: Het Paard van Troje voor de Belgische Industrie ?, *Tijdschrift voor Economie en Management* 35, 2, 163-182.

Vanden Houte, P. en R. Veugelers 1989, Buitenlandse Ondernemingen in België, *Tijdschrift voor Economie en Management* 39, 9-34.

Veugelers, R. en R. De Bondt, 1992, Cooperative Innovative Activities, in C. Antonelli, Ed., *The Economics of Information Networks* (North Holland, Elsevier Science Publishers), 277-299.

Veugelers, R., 1992, Global Cooperation in Research & Development: A Profile of Companies in Alliances, Working Paper.